



REPUBLIKA E SHQIPËRISË

**BORDI I MBIKËQYRJES PUBLIKE
KOMISIONI I PROVIMEVE TË AFTËSIVE PROFESIONALE**

Zbatimi i modeleve të duhura të organizimit, drejtimit, qeverisjes dhe kontrollit të brendshëm të njësive ekonomike të biznesit (personave juridikë).

Përdorimi i sistemeve të informacionit dhe të informatikës.

8 qershor 2018

Teza me pergjigje

Seksioni 1

Pyetje me alternativa (1 pikë secila)

1. Ekzistojnë disa forma kryesore të departamentizimit në strukturim: sipas produktit, gjeografik, sipas klientëve, etj. Cili nga pohimet e mëposhtëm nuk është i vërtetë në lidhje me Departamentizimin sipas Klientit?

- a) Mund të adresojë nevojat e veçanta dhe gjerësisht të ndryshme të konsumatorëve për shërbimet e përcaktuara qartë
- b) Është e shoqëruar me përfitimet e specializimit
- c) Koordinimi mes shitjes dhe funksioneve të tjera bëhet më i lehtë
- d) Pajisjet dhe fuqia punëtore e specializuara për grupe të caktuara të konsumatorëve mund të jenë te mbi-kualifikuara.

Përgjigja e saktë alternativa C

2. Cila është një nevojë për vlerësim?

- a) Paga
- b) Politikat e trajnimit të stafit
- c) Shpërblimet extra
- d) Arredimi i zyrës

Përgjigja e saktë alternativa D

3. Përcaktimi i Detyrave, Alokimi i burimeve, dhe Koordinimi i aktiviteteve të punonjësve për implementimin e planeve përshkruan funksionin menaxherial të:

- a) Planifikimit
- b) Organizimit
- c) Lidërsipit
- d) Kontrollit

Përgjigja e saktë alternativa B

4. Një domain name që kryesisht ofron mallra për blerje, duhet të mbarojë me prapashtesën:

- a) firm
- b) com
- c) store
- d) org

Përgjigja e saktë alternativa B

5. Kontrolli i brendshëm është:

- a) Proçesi që përcaktohet, zbatohet dhe vihet në funksion nga organet e qeverisjes, drejtimi dhe personeli tjetër për të dhënë siguri të arsyeshme për arritjen e objektivave të entitetit lidhur me besueshmërinë e raportimit financiar, efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve dhe pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat e zbatueshme;
- b) Politika që përcaktohet, zbatohet dhe vihet në funksion nga organet e qeverisjes, drejtimi dhe personeli tjetër për të dhënë siguri të arsyeshme për arritjen e objektivave të entitetit lidhur me besueshmërinë e raportimit financiar, efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve dhe pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat e zbatueshme;
- c) Proçesi që përcaktohet, zbatohet dhe vihet në funksion vetëm nga drejtimi për të dhënë siguri të arsyeshme për arritjen e objektivave të entitetit lidhur me besueshmërinë e raportimit financiar, efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve dhe pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat e zbatueshme;
- d) Proçesi që përcaktohet, zbatohet dhe vihet në funksion nga organet e qeverisjes, drejtimi dhe personeli tjetër për të dhënë siguri absolute për arritjen e objektivave të entitetit lidhur me besueshmërinë e raportimit financiar, efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve dhe pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat e zbatueshme.

Përgjigja e saktë alternativa A

6. Mjedisi i kontrollit në vetvete:

- a) Nuk parandalon, zbulon apo korrigjon gabimet materiale;
- b) Parandalon, zbulon apo korrigjon gabimet materiale;
- c) Nuk mund të influencojë vlerësimin e audituesit lidhur me efikasitetin e kontrolleve të tjera;
- d) Nuk mund të influencojë vlerësimin e audituesit për riskun e gabimeve materiale.

Përgjigja e saktë alternativa A

7. Aktivitetet e kontrollit:

- a) Nuk ndihmojnë për të siguruar që direktivat e menaxhimit janë zbatuar;
- b) Janë politika dhe procedura;
- c) Nuk kanë objektivat;
- d) Nuk janë të aplikuara në disa nivele funksionesh.

Përgjigja e saktë alternativa B

8. Organe të shoqërive akionere nuk janë:

- a) Asambleja e përgjithshme;
- b) Këshilli i administrimit si organ i vetëm administrimi;
- c) Përfaqësia e punonjësve;
- d) Këshilli mbikqyrës me një apo më shumë administrator.

Përgjigja e saktë alternativa B

9. Disa prej parimeve universale të qeverisjes së përgjegjeshme janë gjithë të mëposhtmet përveç:

- a) Pas pronarëve autoriteti më i lartë i kompanisë është bordi;
- b) Vlerësimi i performancës së bordit mbështetet vetëm tek vlerësimi i performancës së menaxhimit;
- c) I gjithë autoriteti dhe përgjegjësia i jepet bordit si grup;
- d) Rolet qeverisëse dhe ato ekzekutive kanë qëllime të ndryshme.

Përgjigja e saktë alternativa B

10. Ekspertët kontabël, sipas ligjit shqiptar duhet të informojnë drejtorinë dhe këshillin mbikqyrës në lidhje me gjithë të mëposhtmet, përveç:

- a) Kontrollët, verifikimet, sondazhet që kanë kryer;
- b) Rezultatet e sondazheve në lidhje me perceptimin e kompanisë nga pretendentët;
- c) Parregullsitë dhe pasaktësitë që kanë zbuluar;
- d) Përfundimet që rrjedhin nga vërejtjet dhe korrigjimet mbi rezultatet e vitit financiar, të krahasuara me ato të vitit të mëparshëm financiar.

Përgjigja e saktë alternativa A

Seksioni 2

Parimet bazë të organizimit dhe administrimit të entiteteve të biznesit

11. Përshkruani stilet e lidërshiptit dhe diskutoni efektivitetin e tyre. Si mundën Menaxherët të mendojnë dhe veprojnë si lidera? (5 pike)

Përgjigje:

Ekzistojnë lloje të ndryshme të stileve të udhëheqjes në mjediset e punës. Kultura dhe qëllimet e një organizate përcaktojnë se cili stil i lidërshiptit i përshtatet më mirë firmës, ndërkohë që dallimet e personalitetit shpesh diktojnë se cili stil do të përdoret më shpesh. Disa kompani ofrojnë disa stile udhëheqëse brenda organizatës, në varësi nga detyrat e nevojshme për t'u plotësuar dhe nevojat e departamenteve.

A. Stili Laissez-faire (liberal). Një udhëheqës laissez-faire nuk ushtron mbikëqyrje të drejtpërdrejtë të punonjësve. Punonjësit me përvojë të lartë dhe të trajnuar që kërkojnë mbikëqyrje të vogël bien nën stilin e udhëheqjes laissez-faire. Megjithatë, jo të gjithë punonjësit posedojnë ato karakteristika. Ky stil udhëheqës pengon prodhimin e punonjësve që kanë nevojë për mbikëqyrje. Stili laissez-faire nuk prodhon udhëheqje apo përpjekje mbikëqyrëse nga menaxherët, të cilat mund të çojnë në prodhim të dobët, mungesë kontrolli dhe rritje të shpenzimeve.

B. Stili Autokratik. Stili i udhëheqjes autokratike i lejon menaxherët të marrin vendime të vetëm pa kontributin e të tjerëve. Menaxherët kanë autoritet të plotë dhe vendosin vullnetin e tyre ndaj punonjësve. Askush nuk sfidon vendimet e udhëheqësve autokratikë. Nga ky stil udhëheqës përfitojnë punonjësit që kërkojnë mbikëqyrje të ngushtë ndërkohë nuk konsiderohet i përshtatshëm për punonjësit kreativë.

C. Stili Participativ. Shpesh i quajtur stil udhëheqës demokratik, udhëheqja pjesëmarrëse vlerëson kontributin e anëtarëve të ekipit dhe kolegëve, por përgjegjësia për marrjen e vendimit përfundimtar mbështetet te lideri. Udhëheqja nxit moralin e punonjësve, sepse punonjësit japin kontribut në procesin e vendimmarrjes. Kjo i bën ata të ndihen sikur mendimet e tyre të kenë rëndësi. Kur një kompani duhet të bëjë ndryshime brenda organizatës, stili i pjesëmarrjes së lidërshiptit i ndihmon punonjësit të pranojnë ndryshimet lehtësisht, sepse ata luajnë një rol në proces. Ky stil plotëson sfidat kur kompanitë duhet të marrin një vendim në një periudhë të shkurtër.

Jo të gjithë liderët janë menaxherë, as të gjithë menaxherët nuk janë liderë.

Një menaxher është anëtar i një organizate me përgjegjësinë e kryerjes së katër funksioneve të rëndësishme të menaxhimit: planifikimit, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit. Por a janë të gjithë udhëheqësit menaxherë?

Shumica e menaxherëve gjithashtu kanë prirjen të jenë udhëheqës, por vetëm nëse ata në mënyrë adekuate kryejnë përgjegjësitë udhëheqëse të menaxhimit, të cilat përfshijnë komunikimin, motivimin, frymëzimin, udhëzimin dhe inkurajimin e punonjësve që të rriten në një nivel më të lartë të produktivitetit.

Për fat të keq, jo të gjithë menaxherët janë udhëheqës. Disa menaxherë kanë cilësi të dobët të lidërshiptit dhe punonjësit ndjekin urdhrat nga menaxherët e tyre, sepse ata janë të detyruar ta bëjnë këtë - jo domosdoshmërisht sepse ato ndikohen ose frymëzohen nga udhëheqësi.

Detyrat menaxheriale zakonisht janë pjesë formale e përshkrimit të vendit të punës. Fokusi kryesor i një menaxheri është të përmbushë qëllimet dhe objektivat organizative; ata zakonisht nuk marrin shumë më tepër në konsideratë. Menaxherët janë përgjegjës për veprimet e tyre, si dhe për veprimet e vartësve të tyre.

Dallimi kryesor midis menaxhimit dhe lidërshiptit është që udhëheqësit jo domosdoshmërisht mbajnë ose zënë një pozitë drejtuese. Thjesht, një udhëheqës nuk duhet të jetë një figurë e autoritetit në organizatë.

Ndryshe nga menaxherët, udhëheqësit ndiqen për shkak të personalitetit, sjelljes dhe besimeve të tyre. Një udhëheqës personalisht investon në detyra dhe projekte dhe demonstroi një nivel të lartë të pasionit për punë. Udhëheqësit marrin një interes të madh për suksesin e pasuesve të tyre, duke u mundësuar atyre që të arrijnë qëllimet e tyre në kënaqësi - këto nuk janë domosdoshmërisht qëllime organizative.

Nuk ka gjithmonë fuqi të prekshme ose formale që lideri ka mbi ndjekësit e tij. Fuqia e përkohshme i jepet një udhëheqësi dhe mund të kushtëzohet në bazë të aftësisë së udhëheqësit për të frymëzuar dhe motivuar vazhdimisht pasuesit e tyre.

MENAXHERET	LIDERAT
<i>Administrator</i>	<i>Novator</i>

<i>Kopjues</i> <i>Mban</i> <i>Përqëndrohet në sistemet dhe strukturat</i> <i>Mbështetet tek kontrolli</i> <i>Vizion afatshkurtër</i> <i>Imiton</i> <i>Pranon status-quo-ne</i> <i>Ushtar i mirë klasik</i> <i>Efiçent (bën gjërat si duhet)</i>	<i>Origjinal</i> <i>Zhvillon</i> <i>Përqëndrohet tek njerëzit</i> <i>Inspiron besim</i> <i>Vizion afatgjatë</i> <i>Shpik</i> <i>Sfidon status-quo-ne</i> <i>Person zotërues</i> <i>Efektiv (bën gjërat që duhen)</i>
---	--

12. Çfarë është Lidershipi? Sqaroni karakteristikat dhe efektivitetin e aplikueshmërisë së stileve të Lidershipit. (6 pike)

Përgjigje:

Udhëheqja (ldershipi) - arti apo procesi i influencimit mbi njerëzit me qëllim që përpjekjet e tyre të orientohen drejt arritjes së objektivave të organizatës.

Lidershipi është pjesë e menaxhimit. Burimi kryesor i fuqisë së liderit është pushteti bindës apo influencues (Pushteti ekspert, karizmatik, referent, etj).

Udhëheqja ka një ndikim të ndjeshëm mbi suksesin apo dështimin e kompanisë. Perceptimi i udhëheqjes në mjaft kompani të suksesshme përbëhet nga 3 elementë:

1. Liderët janë të dukshëm,
2. Liderët ofrojnë një mision të qartë dhe nxisin dhe të tjerët për të,
3. Lidershipi lulëzon atje ku njerëzit kanë objektiva të qarta dhe burime për t'i arritur ato.

a. Laissez- faire

- Përgjegjësitë e lidershipit ndahen me të gjithë.
- Lideri percakton kufij të gjerë veprimi dhe i lejon vartësit t'i përcaktojnë vetë objektivat dhe menyrën e realizimit. Jane më tepër ndihmës se eprorët.
- Mund të jete me vlerë për ato biznese ku kreativiteti është i rëndësishëm.
- Mund të jetë shumë motivues.
- Ka vështirësi për koordinimin dhe marrjen e vendimeve.
- Mbështetet në punën në grup dhe marrëdhëniet e mira ndërpersonale.

Efektiv kur:

- Staf shumë të aftë, me përvojë, dhe të arsimuar.
- Stafi ndjen krenari për punën.
- Ekspertët e jashtëm, të tillë si specialistët e stafit apo të konsulentëve.
- Stafi i besueshëm dhe me përvojë.

b. Autokratik:

- Mbështetet në teorinë X të McGregory.
- Lideri i merr vetë vendimet pa u mbështetur tek askush.
- Varësi e lartë nga lideri.
- Mund të krijojë de-motivim dhe armiqësim të stafit.
- Synon minimizimin e konfliktit dhe kreativitetit.
- Motivimi bëhet përmes stimujve dhe ndëshkimit.

Efektiv kur:

- Personeli i ri, i pakualifikuar nuk e di se cilat detyra ose procedura të ndjekë.
- Mbikqyrja efektive sigurohet vetëm nëpërmjet urdhrave të detajuara dhe udhëzimeve.
- Stafi nuk i përgjigjet çdo stil tjetër të udhëheqjes.
- Koha e kufizuar për të marrë një vendim.
- Puna duhet të koordinohet me një tjetër departament ose organizatë.

c. Demokratik (participativ)

- Mbeshtetet në teorinë Y të McGregory.
- Lideri e ndan autoritetin me vartësit, merr në konsideratë mendimet dhe i nxit për të marrë pjesë aktive në vendimmarrje.
- I jep njerëzve më shumë kënaqësi dhe i nxit për të punuar me më shumë efektivitet.
- Nuk mund të thuhet me saktësi se vendimet e marra në këtë mënyrë janë më të mirat.

Efektiv kur:

- Dëshiron të mbajë staf të informuar për çështje që i prekin ata.
- Kërkon staf të kontribuojë në vendimmarrje dhe për zgjidhjen e problemeve e detyrave.
- Kërkon të sigurojë mundësi për stafin për të zhvilluar një ndjenjë të lartë të rritjes personale dhe kënaqësinë e punës.
- Një problem të madh ose kompleks që kërkon shumë të dhëna për të zgjidhur.
- Duhet të bëhen ndryshime ose të zgjidhen probleme që ndikojnë stafin.
- Dëshironi të inkurajoni ndërtimin e ekipit dhe pjesëmarrjen.

Efektiviteti i aplikueshmërisë së stilit do të varet nga faktorë situacionalë:

	<i>FAKTORËT SITUACIONALË</i>	<i>Orientim nga detyra</i>	<i>Orientim nga njerëzit</i>
<i>ZËVËNDËSUES</i>	<i>-Eksperienca, aftësitë, trajnimi i punonjësve</i> <i>– Puna e strukturuar e rutinë</i> <i>– Feedback nga puna me strukturim të lartë</i> <i>– Orientimi profesional i punonjësve</i> <i>– Punët që ofrojnë kënaqësi të brendshme</i>	+ + +	+ +
<i>NEUTRALIZUES</i>	<i>Formalizëm i lartë</i> <i>Fleksibilitet i ulët</i> <i>Veçim i liderit nga vartësit</i> <i>Indiferentizëm i punonjësve ndaj shprehjeve</i> <i>Pushtet i vogël i pozitës së liderit</i>	+ + + +	+ + +

13. Sqaroni dy Modelet e Vendimmarrjes Menaxheriale. Bëni dallimin midis vendimmarrjes në kushtet e riskut dhe në kushtet e pasigurisë. (5 pike)

Përgjigje:

Vendimmarrja është aspekt i përditshëm i punës së çdo menaxheri dhe nënkupton procesin e zgjedhjes së një kursi veprimesh midis disa alternativash me qëllim zgjidhjen e një problemi. Shpeshherë konsiderohet si *funksion menaxherial* dhe *proces organizativ* pasi vendimet në mjaft raste e kalojnë kuadrin e një personi dhe bëhet preokupim i përbashkët i një grupi. Ekzistojnë të paktën dy modele kryesore në vendimmarrje: modeli i vendimmarrjes **klasike** dhe ai **sjelljes**.

Modeli klasik ose racional është model shumë racional dhe Racionaliteti bazohet në supozime të tilla si:

- Njihen alternativat dhe pasojat e tyre.
- Individët kanë akses ndaj të gjithë informacionit të nevojshëm.
- Vendimi merret duke zgjedhur alternativën optimale.

Pra, menaxherët marrin një vendim të optimizuar që ofron zgjidhjen më të mirë të mundshme të problemit. Sipas McKenney dhe Keens, Marrësi sistematik i vendimeve tenton të: Kërkojë një metodë dhe të hartojë një plan për zgjidhjen e problemit; Të jetë shumë i ndërgjegjshëm në trajtimin e tij; Të mbrojë cilësinë e një zgjidhjeje duke i'u referuar metodës; Të përcaktojë kufizimet specifike të problemit sa më shpejt në proces; Të eliminojë alternativat shpejt; Të lëvizë nëpërmjet një procesi duke rritur analizën; Te orientohet nga një kërkim i rregullt/metodik për informacionin.

Modeli i sjelljes ose Intuitiv karakterizohet nga Racionaliteti i kufizuar për shkak se:

- Individidi ka aftësi e reflekte të kufizuara.
- Individidi është i kufizuar në kuptimin e qëllimit.
- Individidi ka njohuri të kufizuara në lidhje me punën.

Sipas H. Simon: ka shumë të ngjarë që të përzgjidhet alternativa e parë që ofron zgjidhje të kënaqshme dhe kjo quhet ndryshe Tendenca e Kënaqjes. Marrësi intuitiv i vendimeve tenton të: Të mbajë problemin e përgjithshëm në mendje; Të ripërcaktojë problemin ndërsa ai zhvillohet më tej;

Mbështetet në intuiten/parashikimin; Mbron një zgjidhje nga pikëpamja e përshtatshmërisë; Shqyrton një sërë alternativash në të njëjtën kohë; Kapërcen nga njeri hap në proces në tjetrin dhe persëri pas; Eksploron dhe abandonon alternativat shumë shpejt.

Teorikisht ekzistojnë tre kushte mjedisi të marrjes së vendimeve, respektivisht në mjedise të sigurta, riskore dhe të pasigurta. Praktikisht situata me të cilën menaxherët hasen më shpesh gjatë marrjes së vendimeve është ajo e riskut, ku menaxheri është në gjëndje të gjenerojë disa alternativa në sajë të informacionit dhe racionalitetit të kufizuar por probabilitetet e ndodhjes së ngjarjeve në të ardhmen janë të pasigurta. Në këto kushte risku, vendimmarrësit mbështeten në disa metoda statistikore dhe financiare ndihmëse siç janë: Analiza e Pikës Kritike; Matrica e Rezultateve; Pema e Vendimeve; Analiza Kosto-Përfitim; etj. Në kushtet e pasigurisë, vendimmarrësi nuk është në gjëndje të gjenerojë alternativa pasi nuk ka informacion dhe nuk njih as probabilitetet e ngjarjeve.

Në këto kushte *pasigurie* menaxheri mund të mbështetet në Kriterin pesimist (**MaxiMin**) të prognozimit ku preferohet alternativa e cila ofron humbjet më të ulëta; Kriteri optimist (**MaxiMax**), ku preferohet alternativa e cila ofron fitimet më të mëdha; Kriteri i **kostos oportune**, sipas së cilit merret vendimi që ka kosto oportune minimale. Së fundmi, Kriteri i Laplace, u jep pesha të barabarta të ndodhjes secilës alternativë.

14. Çfarë kuptoni me Delegim të Vendimmarrjes dhe pse është i rëndësishëm Decentralizimi i pushtetit? Cili është impakti i Teknologjisë në Vendimmarrje? (6 pike)

Përgjigje:

Me delegim kuptohet transferimi nga eprori tek vartësi, i të drejtës për të marrë vendime ku vlen të theksohet se përgjegjësia e vendimmarrjes mbetet e eprorit. Delegimi bëhet duke u bazuar në kritere të tilla si: Kur vendimet kanë ndikim të ulët, kosto të ulët korrigjimi dhe risk të vogël (në përgjithësi vendimet rutine apo te programuara), Vendimet me shpenzime të vogla, afatshkurtra, Shkalla e sigurisë është e lartë, Kualifikimi i vartësve i lartë.

Decentralizimi është një koncept në politikë, biznes, teknologji dhe fusha të tjera. Me pak fjalë, kjo do të thotë se një autoritet qendror nuk ka kontroll mbi një sistem, por kontrolli shpërndahet midis pjesëmarrësve në sistem. Për shembull: Një sistem politik i centralizuar autoriteti qendror ka shumicën (ose të gjithë) pushtetin. Në një sistem politik të decentralizuar, pushteti qëndron më afër

individit ose përfaqësuesve të tyre.

Një strukturë e centralizuar e biznesit ka një autoritet qendror me shumicën (ose të gjithë) fuqinë. Në një strukturë të decentralizuar të biznesit, fuqia për të marrë vendime shpërndahet ndërmjet individëve dhe ekipeve.

Qasja e centralizuar lejon vendimmarrje më të shpejtë dhe vendimtare, si dhe t'u japë pjesëmarrësve në sistem një ndjenjë të qartësisë rreth rregullave dhe rolit të tyre brenda tij. Ajo gjithashtu krijon një strukturë për të zbatuar ato rregulla. Për fat të keq, kjo gjithashtu thekson një nga pengesat kryesore të sistemeve të centralizuara: pra, nëse autoriteti qendror vepron në mënyra që janë të dëmshme për pjesëmarrësit në sistem!? Ka shembuj të panumërt të qeverive të cilat abuzojnë me pushtetin e tyre. Ekzistojnë gjithashtu shumë shembuj të ekipeve udhëheqëse të kompanive që marrin vendime të dobëta dhe refuzojnë të delegojnë pushtetin.

Decentralizimi shmang abuzimin e pushtetit nga autoritetet qendrore. Megjithatë, kjo vjen me koston e çdo pjesëmarrësi duke e marrë vetë përgjegjësinë. Kur funksionon në mënyrë efektive, decentralizimi ndihmon në zbutjen e pengesave në vendimmarrje që shpesh shkaktohen nga planifikimi i qeverisë qendrore dhe kontrolli i aktiviteteve të rëndësishme ekonomike dhe sociale. Decentralizimi mund të ndihmojë në uljen e procedurave komplekse burokratike dhe mund të rrisë ndjeshmërinë e zyrtarëve qeveritarë ndaj kushteve dhe nevojave lokale. Për më tepër, decentralizimi mund të ndihmojë ministrinë e qeverisë kombëtare të arrijnë një numër më të madh të zonave lokale me shërbime; të lejojë përfaqësim më të madh politik për grupet e ndryshme politike, etnike, fetare dhe kulturore në vendimmarrje; dhe lehtësimin e menaxherëve të lartë në ministrinë qendrore të detyrave "rutinë" për t'u përqendruar në politikë.

Nëpërmjet teknologjisë vendimmarrësit kanë akses në më shumë informacion duke ndihmuar në këtë mënyrë në përmirësimin e cilësisë dhe shpejtësisë së vendimmarrjes. Teknologjia gjithashtu e bën më të lehtë për njerëzit që të bashkëpunojnë në mënyrë që ata të mund të zbatojnë vendime të përbashkëta të biznesit. Organizatat përdorin teknologjinë e komunikimit për të përditësuar punonjësit mbi vendimet e biznesit dhe për t'u siguruar njerëzve të duhur zbatimin e këtyre vendimeve. Procesi i vendimmarrjes përbëhet nga një numër fazash përfshirë përgatitjen e vendimeve, strukturimin e vendimeve, vendimmarrjen dhe menaxhimin e vendimeve. Kërkesat e të dhënave janë të ndryshme në çdo fazë, kështu që vëllimet e mëdha të të dhënave të papërpunuara janë të panevojshme. Software të ndryshëm në dispozicion të biznesit (ESS, DSS, TPS) u lejojnë përdoruesve të zgjedhin, analizojnë dhe manipulojnë të dhënat sipas formës që u nevojitet në faza të ndryshme të procesit. Në shumë organizata, marrja e vendimeve realizohet në grup, veçanërisht për projekte të tilla si zhvillimi i produkteve të reja. Teknologjia mbështet vendimmarrjen në grup duke i lejuar të gjithë anëtarët të kenë qasje në të dhënat thelbësore nëpërmjet një rrjeti. Grupet gjithashtu mund të përdorin mjete bashkëpunimi si audio konferenca ose video konferenca për të kryer takime midis anëtarëve në vende të ndryshme si një mënyrë për të shpejtuar vendimmarrjen.

15. A ka dallime në ushtrimin e rolit menaxherial të vendimmarrjes në bizneset e vogla në krahasim me bizneset e mëdha? (5 pike)

Përgjigje:

Dallimi i madh midis procesit të vendimmarrjes në biznesin e madh dhe atij të vogël është se bizneset e mëdha kanë menaxherë të veçantë për këtë qëllim ndërsa në biznesin e vogël këto dhe çdo lloj vendimi tjetër merren nga sipërmarrësi i biznesit. Vendimet e marra nga sipërmarrësit janë kryesisht të shpejta dhe taktike.

Një nga dallimet e qarta që përcaktojnë organizatat më të vogla dhe të mëdha është edhe natyra burokratike e biznesit të madh të lidhur me një strukturë më hierarkike. Për shkak të sasisë së personelit brenda një kompanie të madhe, ato janë në thelb më hierarkike. Kjo, lejon që punonjësit të specializohen në profilin e tyre të punës, pasi gjithçka që bie me përgjegjësinë e tyre do të berë nën përgjegjësinë e dikujt tjetër. Në të kundërt, në një kompani të vogël, për shkak të natyrës më të butë të ekipit menaxhues, është më e lehtë të ndërveprosh me vendimmarrësit pasi ata janë shumë

afërt me punonjësit e tyre. Për më tepër, është gjithashtu më e lehtë për të marrë vendime të shpejta dhe reaktive, shpesh si përgjigje ndaj kërkesave të klientëve që mund t'u japin bizneseve të vogla një avantazh mbi kushërinjtë e tyre më të mëdhenj. Për shkak të natyrës së tyre shpesh të kujdesshme, biznesi i madh shpesh do t'i delegojë vendimet në komitete apo nënkomitete, dhe megjithëse ata do të kenë më shumë kohë dhe burime për të shqyrtuar një përgjigje, do të zgjasi edhe më shumë marrja e vendimit. Kompanitë e mëdha kanë një avantazh në aftësitë e tyre burimore. Me më shumë punonjës, rrymat e të ardhurave dhe fasilitetet në dispozicion të tyre, është shumë më e lehtë për ta marrja e vendimeve të rëndësishme strategjike. Në këtë mënyrë, mund të themi se bizneset e vogla priren drejt vendime më afatshkurtra sesa bizneset e mëdha.

Seksioni 3

Sistemet e Informacionit dhe të Informatikës

16. Përcaktoni termat:, WAN, LAN. Cili është dallimi midis një Intraneti dhe Extraneti? (4 pike)

Përgjigje:

Një rrjetë WAN lidh së bashku rajone të gjëra gjeografike duke përdorur transmetimet me mikrovalë dhe satelite, ose dhe me linja telefonike.

Lokale (LAN) lidh kompjuterat dhe pajisjet brenda të njëjtës zonë gjeografike.

Një Intranet është një rrjetë e brendëshme e organizatës, e ndërtuar duke përdorur standarte dhe produkte të Internetit dhe World Wide Web. Ajo përdoret nga punonjësit e organizatës për të patur akses në informacionin e saj.

Një Extranet është një rrjetë që lidh burime të zgjedhura të intranetit të kompanisë me klientët, furnitorët dhe partnerët e tjerë të saj të biznesit.

17. Përshkruani termin bazë të dhënash. Si kontribuon një bazë të dhënash në suksesin e një organizate? Çfarë përfaqësojnë DBMS (database management system)? Jeni shembuj të DBMS më popullore që njihni. (5 pike)

Përgjigje:

Një bazë të dhënash është një bashkësi e organizuar faktesh dhe informacionesh.

Ashtu si komponentet e tjera të sistemeve të informacionit të kompjuterizuar, objektivi madhor i një baze të dhënash është të ndihmojë një organizatë të përmbushë qëllimet e saj. Një bazë të dhënash mund të kontribuojë në suksesin e organizatës në mënyra të ndryshme, duke përfshirë aftësinë që t'u ofrojë menaxherëve dhe marrësve të vendimeve informacion në kohë, të saktë dhe të besueshëm, bazuar në të dhënat. Një bazë të dhënash i ndihmon kompanitë të organizojnë të dhënat që merren nga burimet e vlefshme. Bazat e të dhënave ndihmojnë gjithashtu kompanitë të gjenerojnë informacione që çojnë në uljen e kostove, rritjen e fitimeve, regjistrimin e aktiviteteve të bizneseve në të kaluarën dhe të hapin mundësi të reja për treg.

Një DBMS konsiston në një grup programesh që manipulojnë bazat e të dhënave dhe ofrojnë një ndërfaqës midis bazave të të dhënave dhe përdoruesve të këtyre baza të dhënash si dhe programeve aplikativ.

Disa nga DBMS më popullore përfshijnë Oracle, MySQL, Microsoft SQL Server, DB2, Microsoft Access, Lotus Approach dhe dBASE e Inprise etj. (Studenti mund të përmend edhe DBMS të tjera).

Seksioni 4

Kontrolli i brendshëm, komponentët përbërës dhe organizimi i tij.

18. Çfarë është kontrolli i brendshëm dhe cilat janë kategoritë për të cilat ai ofron siguri të arsyeshme për arritjen e objektivave? (5 pike)

Përgjigje:

Kontrolli i brendshëm është procesi që përcaktohet, zbatohet dhe vihet në funksion nga organet e qeverisjes, drejtimi dhe personeli tjetër për të dhënë siguri të arsyeshme për arritjen e objektivave të entitetit lidhur me besueshmërinë e raportimit financiar, efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve dhe pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat e zbatueshme.

Kontrolli i brendshëm është hartuar, implementuar dhe mbajtur për të vlerësuar riskun e biznesit që përbën kërcënim për arritjen e objektivave të entitetit që lidhet me:

- Sigurinë e entitetit në raportimin financiar
- Efikasitetin dhe efektivitetin e operacioneve të biznesit
- Pajtimin me kontrollin e brendshëm.

Mënyra sesi kontrolli i brendshëm është dizenuar, implementuar dhe mbajtur varion nga përmasat dhe kompleksiteti i entitetit.

Kuptimi i kontrollit të brendshëm ndihmon audituesin të identifikojë tipet e mundësive të gabimeve dhe faktorët që ndikojnë në risk, dhe në dizenuimin e natyrës, kohës dhe procedurave të auditimit të mëtejshëm shtesë.

19. Çfarë përfshin mjedisi i kontrollit? (5 pike)

Përgjigje:

Mjedisi i kontrollit përfshin udhëheqjen dhe manaxhimin, funksionimin dhe sjelljen, paralajmërimin dhe veprimet e personave të ngarkuar për qeverisjen dhe manaxhimin e kontrollit të brendshëm të entitetit dhe rëndësinë e tij në entitet. Mjedisi i kontrollit përcakton tonalitetet e organizatës, dhe influencën me pasojat e kontrollit tek njerëzit.

Elementë të mjedisit të kontrollit që mund të jenë të rëndësishëm për të kuptuar mjedisin e kontrollit përfshijnë:

- Komunikimin dhe përfundimin e integritetit dhe vlerave etike- ka element esencial që influencojnë efektivitetin e hartimit, administrimin dhe monitorimin e kontrollit.
- Zotimi dhe kompetencat- Çështje si konsideratat e manaxhimit për nivelet e kompetencës lidhur me punë specifike dhe sesi këto nivelë përkthehen në njohuri dhe dije të kërkuara.

- Pjesëmarrja e personave të pajisur me aftësinë e qeverisjes- atributi i këtyre personave është a) Pavarësia e tyre në manaxhim b) Eksperienca e tyre c) Shtrirja e tyre në përfshirje, informacioni që marrin, dhe shqyrtimi i aktiviteteve.
- Filozofia dhe stili i operimit të manaxhimit- karakteristika të manaxhimit të tilla si: a) Qasja në bisedime dhe manaxhimin e risqeve të biznesit b) Sjelljet dhe veprimet lidhur me raportimin financiar c) Sjelljet rreth përpunimit të informacionit, funksioneve të auditit, dhe personelit.
- Struktura organizative- Korniza brenda të cilës vendosen aktivitetet e entitetit për të arritur objektivat janë planifikuar, zbatuar, kontrolluar dhe rishikuar.
- Caktimi i autoritetit dhe përgjegjësi- Çështje sesi autoriteti dhe përgjegjësitë për aktivitetet operative janë caktuar dhe sesi raportimi dhe hierarkia e autoritetit është rregulluar.
- Burimet njerëzore politikat dhe praktiket- Politikat dhe praktiket që lidhen, për shembull, rekrutimin, orientimin, trajnimin, vlerësimin, këshillimin, promovimin, shpërblimet, sigurimet shëndetësore.

20. Çfarë janë aktivitetet e kontrollit dhe çfarë përfshijnë ato? (5 pike)

Përgjigje:

Aktivitetet e kontrollit janë politika dhe procedura që ndihmojnë për të siguruar që direktivat e manaxhimit janë zbatuar. Aktivitetet e kontrollit, qofshin nëpërmjet TI ose sisteme manuale, kanë disa objektiva dhe janë të aplikuara në disa organizata dhe nivele funksionesh. Shembuj të aktiviteteve specifike të kontrollit përfshijnë ato të lidhura me sa më poshtë:

- Autorizimin
- Rishikimin e performancës
- Përpunimin e informacionit
- Kontrollin fizik
- Ndarjen e detyrave.

21. Çfarë kuptojmë me monitorim dhe cilat janë konsideratat në lidhje me këtë komponent për entitetet e vogla? (6 pike)

Përgjigje:

Monitorimi është një proces që vlerëson efektivitetin e performancës së kontrollit të brendshëm gjatë kohës dhe në vijim të ndërrmeren veprime rregulluese. Manaxhimi arrin të monitorojë kontrollin nëpërmjet aktiviteteve të vazhdueshme, vlerësimeve të ndara, ose kombinim i të dyjave. Monitorimi i vazhdueshëm i aktiviteteve shpesh ndërtohet në aktivitete normale të një entiteti dhe përfshin manaxhimin e rregullt dhe aktivitete supervizimi.

Aktivitetet manaxheriale të monitorimit mund të përfshijnë forma komunikimi nga palët e treta si klientët e bindur, dhe vërejtje rregulluese që mund të shfaqin probleme ose zona që kanë nevojë për përmirësim.

Konsiderata specifike për Entitetet e vogla.

Monitorimi i aktiviteteve nga ana e menaxhimit kryhet shpesh nga përfshirja e ngushtë e pronarit manaxher ose e menaxhimit në operacionet. Kjo përfshirje do të identifikojë variance nga parashikimet dhe pasaktësitë në të dhënat financiare që do të çojnë në veprime rregulluese për kontrollin.

22. Çfarë kuptojmë me përcaktimin e autoritetit dhe përgjegjësisë në një entitet? (6 pike)

Përgjigje:

Përcaktimi i autoritetit dhe përgjegjësisë përfshin politikat që lidhen me praktikën e duhura të biznesit, njohuritë dhe eksperiencat e personave kyç dhe burimet e siguruar për realizimin e këtyre detyrave. Veç kësaj, këtu përfshihen politikat dhe komunikimi i drejtpërdrejtë për të siguruar që i gjithë personeli i kupton objektivat e entitetit, për të kuptuar mënyrën e ndërlidhjes së veprimeve të tyre individuale dhe kontributin në arritjen e objektivave, si dhe për të ditur se për çfarë dhe në çfarë mënyre ata do të mbajnë përgjegjësi.

Seksioni 5

Qeverisja e shoqërive tregtare, Roli i kodeve të mireqeverisjes.

23. Shpjegoni relacionet midis teorisë së agjencisë dhe asaj të pretendetëve (5 pike)

Përgjigje:

Jensen dhe Meckling (1976) e përkufizojnë marrëdhënien e agjencisë si një kontratë nën të cilën njëra palë-primari ngarkon një palë të dytë (agjentët) për të kryer disa shërbime për llogari të të parëve. Problemet (e agjencisë) lindin për shkak se është e pamundur të ndërtohet një “kontratë perfekte”, që të parashikojë çdo veprim të agentit, vendimet e të cilit ndikojnë si mirëqenien e këtij, ashtu edhe mirëqenien e primarit (Brenan 1995). Është e qartë që manaxherët mbajnë mbi supë gjithë kostot e dështimit të arritjes së objektivave të tyre, ndërkohë që përfitojnë vetëm një pjesë të përfitimeve në rast suksesi.

Kostot e agjencisë përcaktohen si shuma e kostos së monitorimit nga ana e primarit, shpenzimet e kontraktimit nga agjenti si edhe nga jo që quhet kosto e mbetur. Që kontratat të jenë efikase, ato duhet të minimizojnë shumën e këtyre kostove

1:

- a. kosto të monitorimit, janë kostot që burojnë nga primari për të reduktuar ato veprime të agentit, që mund të dëmtojnë interesat e primarit (si psh auditimi i pasqyrave financiare).
- b. kosto të kontratave, që burojnë nga agjenti, të cilat realizohen nga primari për të garantuar se agjenti nuk ndërmer veprime, të cilat do të dëmtonin interesat e primarit.
- c. kosto e mbetur, e cila shkaktohet për shkak se kostot e cituara më lart nuk janë të mjaftueshme për të harmonizuar plotësisht sjelljen e agentit me interesat e primarit, prandaj ka përsëri të ashtuquajtura “humbje agjencie”. Kështu, nuk mund të parashikohet çdo gjë para se të ndodhë një dukuri apo ngjarje për të vendosur pastaj një klauzolë në kontratë në lidhje me të. Ajo që synohet është një nivel optimal përpjekjesh në formulimin e kontratës. Kjo pashmangshmërisht do të sjellë një humbje të mbetur, që shfaqet si kosto e mbetur (residual cost).

Sipas kësaj teorie, në rrethana të caktuara manaxherët mund të preferojnë të ndërmarrin veprime që bien ndesh me interesat e aksionerëve. Shembuj të këtyre veprimeve përfshijnë dhënien e pagave shumë të larta manaxherëve etj. Dhe kjo ndodh sepse manaxheri nuk monitorohet në mënyrë perfekte ose sepse veprimet e tyre nuk janë të dukshme apo se primari nuk ka stimul për ta bërë këtë.

Një trajtim tjetër i problemit të agjencisë është të fokusohemi tek përpjekjet që nuk mund të vëmë re të manaxherëve si edhe tek problemet e rreziqeve morale, që dalin prej tyre. Këto rreziqe ekzistojnë

kur primari nuk mund të verifikojë siç duhet përpjekjet e manaxherit. Dhe zgjedhja e pafavorshme ekziston kur agjenti i prezanton ndryshe aftësitë e tij, ose e thënë në një formë më të përgjithshme, nuk sillet në mënyrën që presupozohet dhe preferohet nga primary

2. Kostot e agjencië kryhen, me qëllim që të eliminohen efektet e rreziqeve morale dhe të zgjedhjeve të pafavorshme.

Autorë të ndryshëm theksojnë se teoria e agjencië mund të përfshihet brenda kontekstit të teorisë së pretendentëve, “pasi ajo nëse modifikohet në një formë të përshtatshme, mund të trajtohet në rastin më të mirë si një formë e ‘ngushtë’ e teorisë së pretendentëve”. Ndërkohë, vazhdohet më tej duke pohuar se “teoria e pretendentëve është përfundimi i domosdoshëm i teorisë së agjencië dhe është kështu një mënyrë e përshtatshme për të konceptuar teoritë e firmës”

Dhe në fakt, në një shqyrtim më nga afër të përcetimeve teorike të këtyre dy këndvështrimeve do të dallonin më shumë ngjashmëri sesa mund të duket në plan të parë. Kështu dihet që manaxherët janë një grup pretendentësh, të cilët me autoritetin dhe përgjegjësinë që u jep pozita e tyre, kanë në dorë të bëjnë shpërndarjen e burimeve të kompanisë në mënyrë që të plotësojnë kërkesat e një rrethi të gjerë pretendentësh. Nëse do të kufizonim arsyetimin tonë brenda kontekstit të teorisë së agjencië, do të theksonim se për shkak të pushtetit të pozitës së tyre, ata janë përgjegjës para aksionerëve, prandaj dhe janë të vetëdijshëm se është detyrë e tyre të harmonizojnë interesat e aksionerëve me ato të grupeve të pretendentëve të kompanisë.

Sigurisht që harmonizimi i interesave të cituara është i vështirë, por kjo nuk duhet të përbëjë shkak, që manaxherët të mos përpiqen të arrijnë një trajtim të ekuilibruar të tyre. Gjithashtu, është rasti të përmendim edhe se krijimi i vlerës për pretendentët e ndryshëm si komuniteti, punonjësit e të tjera grupe interesi, është ekuivalente me krijimin e vlerës financiare për aksionerët. Në klimën e sotme sociale, marrja në konsideratë, për shembull, e kërkesave të komunitetit apo të mjedisit do të thotë një performancë etike dhe mjedisore e vlerësuar dhe kompania mund të përfitojë investime të karakterizuara si investime sociale. E kundërta, e parë në një kontekst të gjerë do të thotë, reputacion i dobësuar, performancë financiare më e varfër, madje në disa raste edhe më shumë se kaq.

Ndërsa mjaft kompani sot, në mënyrë impresionuse po nxitin dialogun me grupet e interesit, disa të tjera që këto marrëdhënie i kanë të dobëta tentojnë përgjithësisht të kenë një manaxhim jo cilësor dhe performancë financiare jo të kënaqshme.

24. Ç' marrëdhënie ekzistojnë midis aksionereve dhe bordit të drejtorëve? Po ndërmjet bordit dhe menaxhimit të kompanisë? (5 pike)

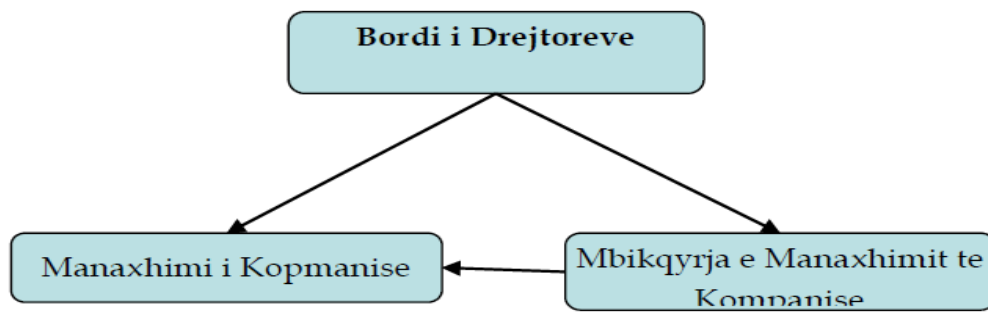
Përgjigje:

Mbas mbledhjes së përgjithshme të aksionerëve, organi që vjen menjëherë pas tij për nga rëndësia është bordi i drejtorëve. Mbledhja e përgjithshme e aksionerëve zgjedh drejtorët, ku propozimet për kandidatët e mundshëm vijnë si nga aksionerët, ashtu edhe nga bordi i drejtorëve në detyrë. Bordi i drejtorëve ka të drejtë të manaxhojë kompaninë.

Me përjashtim të rasteve kur bordi ka qenë neglizhent në përmbushjen e detyrave të tij, aksionerët nuk kanë të drejtë të ndërhyjnë në manaxhimin e kompanisë (vetëm kur ligji mbi kompanitë apo kontratat parashikojnë raste të tjera). Bordi i drejtorëve lejohet që të delegojë pjesë të autoritetit të tij tek drejtorë të veçantë ekzekutivë apo manaxherë të tjerë ekzekutivë brenda kompanisë. Bordi i drejtorëve ka detyrimin të garantojë manaxhimin e kompanisë dhe të supervizojë, të ratifikojë dhe të ndëshkojë (kur është e nevojshme) veprimet e manaxhimit ekzekutiv.

Drejtorët e ushtrojnë bashkarisht të drejtën mbi manaxhimin, për rrjedhojë bordi i drejtorëve është përgjegjës para aksionerëve si për manaxhimin, ashtu edhe për mbikqyrjen e tij. Pra, në rastet kur mbledhja e përgjithshme do të zgjidhte manaxherët ekzekutivë si drejtorë, bordi i drejtorëve në këtë mënyrë duhet të mbikqyrte vetveten!

Skema 1: Marrëdhëniet ndërmjet bordit të drejtorëve dhe manaxhimit të kompanisë.



Bordi i drejtorëve duhet të monitorojë performancën e ekzekutivit në lidhje me manaxhimin e suksesshëm në një treg kompetitiv dhe të mbrojë interesat e aksionerëve. Në të njëjtën kohë, bordi duhet edhe të ofrojë kontakte dhe ekspertizë të vlefshme, të ndihmojë për krijimin e identitetit të korporatës, dhe të ndihmojë në mënyrë efektive në projektimin e mekanizmave nxitës, të cilat shërbejnë për të harmonizuar interesat e drejtorëve ekzekutivë dhe jo-ekzekutivë me ato të aksionerëve.

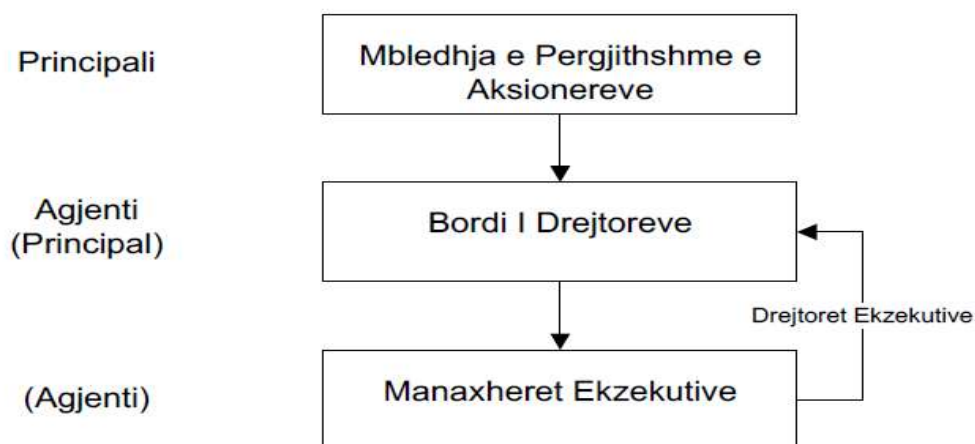
1-Marrëdhëniet primar-agjent ndërmjet mbedhjes së përgjithshme (primari) dhe bordit të drejtorëve (agjenti)

Drejtorët veprojnë si agjentë të mbedhjes së përgjithshme të aksionerëve; atyre nuk u lejohe, që të veprojnë si agjentë të grupeve të veçanta të aksionerëve. Po kështu, drejtorët e një filiali janë të detyruar të operojnë në interesin më të mirë të kompanisë në bordin e së cilës ata janë anëtarë, dhe jo në interesin e kompanisë prind. Në qoftë se drejtorët veprojnë në kundërshtim me këtë parim, ata vetë, por edhe kompania prind janë përgjegjës për çdo humbje të kompanisë dhe të aksionerëve të tjerë. Për rrjedhojë, kompanitë e tipit holding, si për shembull në Britani, nuk janë përgjegjëse për borxhet e filialeve të tyre, në qoftë se bordi i drejtorëve të këtyre filialeve operon si i pavarur.

2-Marrëdhëniet primar-agjent ndërmjet bordit të drejtorëve (primari) dhe manaxherë ekzekutivë (agjentët)

Drejtorët individualë kanë për detyrë, që të veprojnë ndaj kompanisë në të njëjtën mënyrë si trustees (kujdestarët), në interesin më të mirë të saj. Drejtorët duhet të tregojnë zell dhe kujdes kur përmbushin detyrat e tyre.

Skema 2. Marrëdhëniet primar-agjent në bordin e drejtorëve



Fakti që bordi i drejtorëve efektivisht e ka të domosdoshme të kontrollojë punën e manaxhimit, çon në probleme serioze në marrëdhëniet primar-agjent ndërmjet kompanisë dhe aksionerëve në njërën anë, dhe bordit të drejtorëve, nga ana tjetër.

Ndërsa zgjedhja e drejtorëve jo-ekzekutivë në bordin e drejtorëve presupozohet ta zgjidhte këtë problem, përsëri doli që një gjë e tillë nuk ishte tërësisht e mjaftueshme. Tradicionalisht, shumë drejtorë jo-ekzekutivë ose kanë qenë më parë manaxherë në kompaninë përkatëse, ose janë të njohur të drejtorëve ekzekutivë (veçanërisht të CEO, apo të kryetarit të bordit të drejtorëve). Për rrjedhojë, disa prej këtyre drejtorëve ose ju mungon shkalla e duhur e pavarësisë, ose ekspertiza e domosdoshme për të ushtruar një kontroll efektiv.

Kritikat e vazhdueshme mbi përmbushjen e detyrave të bordit të drejtorëve, (qoftë edhe dështimi i tyre) kanë çuar në daljen e disa rregullave informale, të cilat qeverisin:

- a. procesin e përzgjedhjes së kandidaturave, nga të cilët do të zgjidhet bordi i drejtorëve,
- b. organizimin e procesit të marrjes së vendimeve në bordin e drejtorëve.

Nga këndvështrimi i aksionerëve, këto rregulla influencojnë mbi cilësinë e vendimeve manaxheriale, dhe për rrjedhojë edhe në përdorimin eficient të burimeve të kompanisë. Shumë rregulla, që fillimisht dolën dhe u zhvilluan në kompani të ndryshme individualisht, më vonë u “huazuan” edhe nga konkurrentët e tyre. Tashmë ato janë të përfshira në kodet e praktikave më të mira të qeverisjes së korporatës (Codes of Best Practices of Corporate Governance).

25. Shpjegoni përbërjen dhe detyrat e komitetit të auditimit në korporatë (6 pike)

Përgjigje:

Komiteti i auditimit siguron që dokumentat kontabël e financiare nuk janë të sajara dhe që aksionerët informohen siç duhet për gjendjen financiare të firmës. Zakonisht është komiteti i auditimit, që rekomandon firmën që do të auditojë dokumentacionin e kompanisë, inspekton aktivitetin e kontabilistëve dhe të audituesve të brendshëm, dhe inspekton/kontrollon sistemin e kontrollit të brendshëm dhe zbatueshmërinë e kërkesave mbi raportimin kontabilist e financiar dhe praktikën e ndjekura.

Për shkak të rëndësisë së veçantë të tij, aktualisht është e detyrueshme me ligj në pothuajse të gjitha bordet, që përbërja e këtij komiteti të jetë tërësisht me drejtorë të jashtëm (në Amerikë zbatimi i këtij detyrimi ka filluar që nga viti 2004).

Sipas Kodit Cadbury, komiteti i auditimit shërben si një kontroll i dytë mbi raportet dhe llogaritë e kompanisë. Ai gjithashtu duhet të ketë lidhje dhe me auditorët e jashtëm të kompanisë. Raporti Cadbury rekomandon që komiteti i auditimit të ketë në përbërje të tij të paktën tre drejtorë jo-ekzekutivë.

Komitetet e auditimit duhet të kenë në përbërjen e tyre të paktën tre drejtorë jo-ekzekutivë të pavarur. Emërimet e antarëve të këtij komiteti duhet të bëhen nga ana e bordit të drejtorëve mbi bazën e rekomandimeve të komitetit të emërimeve, në konsultim me kryetarin e komitetit të auditimit. Kryetari i bordit të drejtorëve nuk mund të jetë anëtar i komitetit të auditimit. Drejtorët nuk mund punojnë më shumë sesa tre vjet në përbërje të këtij komiteti.

Detyrat kryesore përmbledhen në:

- të monitorojë/kontrollojë integritetin e pasqyrave financiare të kompanisë
- të shqyrtojë sistemin e kontrollit të brendshëm financiar të kompanisë dhe sistemet e manaxhimit të riskut (nëse nuk ka në komitet të veçantë për riskun)
- të monitorojë dhe shqyrtojë efektivitetin e funksionit të auditimit të brendshëm të kompanisë.
- t'i bëjë rekomandime bordit në lidhje me emërimin e auditëve të jashtëm dhe të aprovojë shpërblimin dhe termat e angazhimit të auditëve të jashtëm, pas emërimit të tyre (auditëve) nga aksionerët në mbledhjen e përgjithshme.

- të monitorojë dhe shqyrtojë pavarësinë, objektivitetin dhe efektivitetin e auditëve të jashtëm.
- të hartojë dhe zbatojë politika mbi angazhimin e auditëve të jashtëm për kryerjen e shërbimeve jo audituese.

Në çdo kohë që monitorimi i komitetit zbulon shkaqe për tu preokupuar apo fusha për përmirësime, ai duhet të bëjë rekomandime tek bordi i drejtorëve mbi veprimet që duhet të ndërmerren për të bërë axhustimet eventuale.

Me qëllim që të realizojë detyrat e vetë, komiteti i auditimit duhet të mbledhet të paktën tre herë në vit.

26. Si bëhet auditimi i shoqërive aksionere në vendin tonë. Evidento problemet kryesore të auditimit në Shqipëri. (6 pike)

Përgjigje:

Rritja e efikasitetit dhe e efektivitetit të menaxhimit për të gjitha llojet e shoqërive tregëtare, kërkon bashkërendimin e punës jo vetëm brenda organizatës, midis hallkave të saj, por edhe me autoritetet apo aktorët e jashtëm të pavarur. Një rol të tillë luan edhe auditimi i jashtëm, i cili kryhet nga individë apo ekupe të specializuara të pavarur dhe me integritet profesional.

Në vendin tonë, ligji për shoqëritë tregëtare nr.10 091, datë 05.03.2009, nen 41, ka vendosur detyrimin e caktimit të audituesve të pavarur (ekspertë kontabël ose shoqëri auditimi) për të kryer auditimin ligjor të pasqyrave financiare vjetore përpara publikimit të tyre, për:

a) të gjitha shoqëritë tregëtare, pavarësisht nga forma e tyre, të cilat zbatojnë standardet ndërkombëtare të raportimit financiar;

b) të gjitha shoqëritë aksionere, të cilat zbatojnë për raportimin financiar standartet kombëtare të kontabilitetit (aktualisht zbatohen nga të gjithë shoqëritë aksionere);

Për shkak të rëndësisë së veçantë të tyre, në legjislacion është parashikuar që “Në çdo shoqëri anonime kontrolli ushtrohet nga një ose disa ekspertë të autorizuar”. Njëkohësisht legjislacioni ynë parashikon edhe rastet e konfliktit të interesave, gjë që automatikisht i përjashton disa prej kategorive të personave nga ushtrimi i funksionit të auditimit në shoqëritë aksionere.

Kështu, nuk mund të jenë ekspertë kontabël të autorizuar të një shoqërie të dhënë, ndërmjet të tjerëve:

a) Themeluesit, kontribuesit në natyrë, personat që përfitojnë avantazhe të veçanta, anëtarët e drejtorisë ose të këshillit mbikëqyrës të shoqërisë ose filialeve të saj;

b) Antarët e drejtorisë ose të këshillit mbikëqyrës të shoqërive, që zotërojnë një të dhjetën e kapitalit të shoqërisë në fjalë ose të atyre shoqërive, për të cilat kjo shoqëri zotëron një të dhjetën e kapitalit, si dhe bashkëshortët e tyre;

c) Individët që kanë lidhje të ndryshme farefisnore me personat e cituar në pikën a të ligjit, etj.

Me ligj parashikohen edhe kufizime të tjera për ekspertët kontabël të autorizuar. Më konkretisht, këta ekspertë nuk mund të emërohen anëtarë të drejtorisë në shoqëritë që ata kontrollojnë pa kaluar pesë vjet nga koha e përfundimit të funksioneve të tyre. Nga ana tjetër, as personat që kanë qenë anëtarë të drejtorisë, administratorë ose të punësuar të një shoqërie, nuk mund të emërohen ekspertë kontabël të autorizuar të kësaj shoqërie, të paktën për pesë vjet pas ndërprerjes së funksioneve të tyre. Ekspertët kontabël të autorizuar emërohen nga asamblëja e zakonshme në mbledhjen e saj. Ata emërohen në detyrën e tyre për një vit financiar dhe funksionet e tyre përfundojnë pas mbledhje së asamblësë së zakonshme, e cila merr vendim mbi llogaritë vjetore.

Gjatë periudhës së punës pranë shoqërisë përkatëse, ekspertët kontabël të autorizuar kanë këto detyra themelore:

- Të garantojnë, që llogaritë vjetore janë të rregullta e të hartuara me sinqeritet dhe japin një pasqyrim besnik të rezultatit të operacioneve të vitit të kaluar financiar, si dhe gjendjes financiare e të trashëgimisë së shoqërisë në fund të këtij viti financiar.

- Të verifikojnë në mënyrë të përhershme, duke përjashtuar çdo ndërhyrje në administrim, librat e llogarisë dhe fondet e shoqërisë si dhe të kontrollojnë përshtatjen e kontabilitetit të saj me legjislacionin në fuqi.

- Të verifikojnë edhe sinjeritetin, dhe përputhjen me llogaritë vjetore të informacioneve të dhëna në raportin e administrimit nga ana e drejtorisë dhe në dokumentat, që u janë dërguar aksionarëve mbi gjendjen financiare dhe llogaritë vjetore. Ekspertët kontabël të autorizuar sigurohen që është respektuar barazia ndërmjet aksionarëve.

Ekspertët kontabël, sipas ligjit shqiptar, duhet të informojnë drejtorinë dhe këshillin mbikqyrës mbi:

- Kontrollat dhe verifikimet që kanë kryer dhe sondazhet e ndryshme që kanë bërë;

- Pjesët e bilancit dhe të dokumenteve të tjera të kontabilitetit në të cilat, sipas tyre, duhet të ishin bërë ndryshime, duke bërë gjithashtu edhe të gjitha vërejtjet e duhura mbi metodat e vlerësimit të përdorura në përpilimin e këtyre dokumenteve;

- Parregullshmëritë dhe pasaktësitë që kanë zbuluar;

- Përfundimet, që rrjedhin nga vërejtjet dhe korrigjimet e mësipërme mbi rezultatet e vitit financiar, të krahasuara me ato të vitit financiar të mëparshëm.

Ekspertët kontabël të autorizuar thirren në mbledhjen e drejtorisë, e cila mbyll llogaritë e vitit të kaluar financiar, si dhe në të gjitha mbledhjet e asamblesë së aksionarëve. Në këtë të fundit, ata sinjalizojnë aksionerët mbi parregullshmëritë dhe pasaktësitë e gjetura nga ata gjatë plotësimit të detyrës së tyre. Përveç kësaj, ata i zbulojnë prokurorit të Republikës faktet që përbëjnë krim, për të cilat ata kanë marrë dijeni, veprim i cili nuk i ngarkon me përgjegjësi, sepse përfshihet në funksionet e tyre.

Por duhet të theksohet se, krahas detyrave të cituara, ekspertët kontabël të autorizuar janë përgjegjës si ndaj shoqërisë, ashtu dhe ndaj të tretëve për pasojat e dëmshme që rrjedhin nga fajet dhe nënvleftësimet e tyre në ushtrimin e funksioneve përkatëse. Ata nuk janë ligjërisht përgjegjës për shkeljet e ligjit të kryera nga anëtarët e drejtorisë, me përjashtim të rasteve kur kanë patur dijeni për to, por nuk i kanë zbuluar në raportin për mbledhjen e asamblesë.

Së fundi, theksojmë se në përgjigje të pyetjes që ngrihet shpesh në literaturën e sotme se “who watch the watchers” (kush i mbikqyr kontrollorët). Në rastin e auditëve pyetja “kush i auditon auditët” është aktualisht një çështje e mprehtë kritike për organizatat profesionale dhe qeveritare në lidhje me garantimin e cilësisë së informacionit financiar dhe qeverisjen e korporatave në tërësi.

Gjithashtu, nuk ka një detyrim mbi auditimin operacional, që mund të sjellë efekte të rëndësishme financiare për kompaninë.

27. Cfare eshte zbulimi i informacionit. Pse eshte i rendesishem zbulimi vullnetar? (5 pike)

Përgjigje:

Zbulimi (disclosure) do të thotë dhënie e informacionit në mënyrë vullnetare apo në përputhje me kërkesat ligjore ose me rregullat e përcaktuara në vendin e punës. Në ligjin mbi shoqëritë tregëtare (ligji i kompanive) zbulimi i referohet dhënies së informacionit mbi shoqëritë aksionere apo zyrtarëve të tyre, informacion i cili mund të mbahej sekret nëse kishim të bënim me një kompani të ndryshme prej tyre.

Ndërsa zbulimi ka të bëjë me dhënien e informacionit shpjegues, transparenca si koncept është më e gjerë-zbulimi ndihmon transparençën. Përmirësimet në zbulim çojnë në përmirësimin e transparençës. Aktualisht transparenca po merr një kuptim krejt të ri-transparenca=zbulim aktiv. Ky konceptim i ri i transparençës do të thotë jo vetëm ta lejojsh të vërtetën të jetë e disponueshme, por imponon zbulim apo hapje ndaj të gjithë pretendentëve. Transparenca është një element thelbësor për funksionimin e sistemit të qeverisjes së korporatave.

Zbulimi i informacionit financiar dhe, gjithnjë e më tepër, i atij jo financiar tek investitorët aktualë dhe potencialë, është zhvilluar me kalimin e viteve dhe sot për të në shumë vende ka rregulla të caktuara.

Hapja është një nga mekanizmat, përmes të cilit investitorët mund të vetëmbrohen (kundër mashtrimit apo marrje së pronës) nga ana e manaxherëve. Po të mos ishte një mekanizëm i tillë, investitorët racionalë nuk do të lejonin të tjerët, që të përdornin asetet e tyre.

Disa nga llojet e zbulimit sipas tipit të pretendetëve janë:

Në vijim po japim në mënyrë të përmbledhur interesat e grupeve të ndryshme të pretendentëve në lidhje me zbulimin e informacionit:

- Investitorët dhe institucionet financiare: Në kuadrin e tregjeve financiare operojnë banka, analistë, aksionerë, kreditorë etj, të cilët kanë kërkesa të ndryshme për informacionin. Kështu, kompanitë e sigurimit janë më tepër të interesuara për informacionin mbi investitorët afatshkurtër me qëllim që të analizojnë oportunitetet e tyre të ardhshme. Gjithashtu, gjithnjë e më tepër, ky grup dhe në tërësi stakeholder-t po interesohen edhe për informacionin jo-financiar
 - Konsumatorët: Para së gjithash, konsumatorët janë të interesuar që produktet e ofruara të kenë dy karakteristika themelore: garanci cilësie dhe parrezikshmëri për shëndetin. Përveç kësaj kategorie, atyre duhet t'ju ofrohet edhe informacion mbi kushtet në të cilat janë prodhuar mallrat, llojet e reja të produkteve, kushtet e higjienës, përbërësit e përdorur, bioproduktet etj.
 - Punonjësit: Në këtë term përfshihen si punonjësit që ka kompania, por edhe ata që potencialisht mund të jenë punonjës të saj. Pra, numri i atyre që janë të interesuar për zbulimin e informacionit në këtë kuadër, është më i madh. Punonjësit janë të interesuar mjaft për shpërbimin, kushtet e punës dhe të kontratave të punësimit, sigurimin shëndetësor, etj. Gjithashtu, punonjësit kërkojnë të dinë edhe mbi performancën dhe stabilitetin e kompanisë, mbi kompanitë analoge, me qëllim që duke bërë krahasimet që ju interesojnë, ata mund të marrin vendime mbi punësimin dhe mënyrën e të vepruarit në një kuadër më të gjerë.
 - Partnerët në biznes: Kryerja e operacioneve të biznesit kërkon bashkëpunimin me furnitorët, por edhe me kompani analoge, të cilat bashkëpunojnë në formë të ndryshme, sikurse janë projektet e përbashkëta nën emërtimin e “joint-ventures”. Informacioni i ofruar mbi mënyrën si operon, mbi termat e punësimit e të të drejtave të punonjësve, e veçanërisht mbi praktikën (ligjore) të bërjes së biznesit, janë shumë të rëndësishme për partnerët për të vlerësuar shkallën e rikut/sigurisë së bërjes së biznesit me partnerët konkretë, sidomos kur bëhet fjalë për operacione të mëdha biznesi (sikurse janë shkrirjet dhe bashkimet apo projektet me vlera të konsiderueshme financiare). Në këto raste, garancitë që jep informacioni i zbuluar mund të lidhet me reputacionin e ardhshëm, por edhe me riskun e falimentimit.
 - Komuniteti lokal dhe shoqëria në tërësi : Komuniteti lokal është i interesuar veçanërisht për informacion mbi performancën e kompanisë, sepse krahas të tjerave, është e lidhur me nivelin e punësimit dhe kontributin në këndvështrimin social. Gjithashtu, brenda fushës së interesit të komunitetit janë edhe kushtet e punës, shpërbimi madje edhe rreziku potencial i aktiviteteve të saj si mbi shëndetin dhe sigurinë e jetës së njerëzve. Ndërsa shoqëria civile dhe organizatat, që operojnë në emër të saj, kërkojnë informacion mbi ndikimin e aktivitetit të kompanive mbi emetimin e gazit dhe mbeturinave të tjera në mjedis, kushtet e sigurisë në punë, veprimin në pajtueshmëri me legjislacionin e punës, mbi të drejtat e punonjësve mbi minoriteteve, racat, gjininë etj,
 - Institucionet dhe agjensitë qeveritare: Informacioni i kërkuar nga këto institucione publike ka një rëndësi thelbësore për të gjykuar mbi aktivitetin dhe pajtueshmërinë me legjislacionin në fuqi, sikurse janë kërkesat ligjore për raportimin financiar, për kërkesat ligjore për mbrojtjen e mjedisit, për operimin sipas kërkesave të enteve rregullatore apo mbikqyrëse etj. Transparenca ndihmon edhe në reduktimin presionit të zyrtarëve të korruptuar për të përfituar nga kompania favore të pamërituara. Pavarësisht rritjes së shkallës së koordinimit në nivel ndërkombëtar për politikën e hapjes, janë akoma disa pyetje të cilat kanë nevojë për studime të mëtejshme, më të hollësishme:
 - Zbulimi vullnetar: Si e vendosin manaxherët çfarë të publikojnë?
- Pse manaxherët i tejkalojnë përgjegjësitë ligjore përse i përket raportimit? Si e marrin vendimin manaxherët, çfarë informacioni tjetër të raportohet?
- Nuk ekzistojnë forma të sakta të zbulimit vullnetar, përveç disa iniciativave si p.sh., GRI (Global Reporting Initiative), ku janë vendosur disa standarde në nivel ndërkombëtar mbi informacionet që duhet të jepen nga korporatat. Gjithësesi, kjo nuk përfshin kompanitë Shqiptare.

Ju urojmë Suksese!